

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y MANTENIMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CHAIN SERVICES TI
CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO, 2017**

**AUTOR:
CARLOS ALBERTO CHAMORRO JIMÉNEZ**

**TUTOR
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PÉREZ**

Quito, febrero del 2019

Cesión de derechos de autor

Carlos Alberto Chamorro Jiménez con Cédula de Identidad 0401246640, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana sede: Quito; la titulación sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: " DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y MANTENIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CHAIN SERVICES TI CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO. 2017" el mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Psicólogo en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Carlos Alberto Chamorro Jiménez

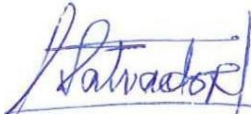
Cédula: 0401246640

Fecha: febrero del 2019

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación:
"DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y MANTENIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CHAIN SERVICES TI CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO, 2017", realizado por el estudiante Carlos Alberto Chamorro Jiménez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Patricio Salazar', enclosed within a rectangular box.

Íi_o ardo Patricio Sal ador Pérez
1000811776



CSTI

Consultoría en Tecnologías de Información

D.M. QUITO, 11 de septiembre de 2017

CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN

A petición verbal del interesado, certifico que el Sr. Carlos Alberto Chamorro Jiménez, portador de la cédula de identidad n°: 0401246640, ha venido realizando su trabajo de Asistente de Selección y Desarrollo Organizacional en la empresa CHAIN SERVICES TI., CIA. LTDA., desde el 11 de Enero de 2016, hasta la presente fecha, en el horario de 08:30 a 17:30.

Donde va a desarrollar el tema de proyecto de intervención: "DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y MANTENIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CHAIN SERVICES TI CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO, 2017", y autorizo el uso y publicación de la información.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, el Sr. Carlos Alberto Chamorro Jiménez, puede hacer uso del presente certificado, como crea conveniente a sus legítimos intereses. Para constancia de esta autorización firma el representante legal de la empresa.

Atentamente

Ec. Catherin Díaz Burgos
Representante Legal
CHAIN SERVICES TI CIA LTDA. CSTI
CI.0921505400

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos los estudiantes universitarios que día a día se esfuerzan por alcanzar sus sueños y obtener un título profesional, sabemos que no es nada fácil, pero se puede lograr si creen en ustedes mismos, que su corazón sea quien permita lograrlo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que con su infinito amor ha permitido que alcance este sueño, por concederme unos padres maravillosos que durante toda mi vida han sido mi ejemplo, mi guía y mi apoyo, a mis hermanos por ser los seres que están en todo momento y lugar para darme su aliento.

Gracias a ustedes todo es posible, los amo con todo mi corazón.

Índice General

Introducción...	1
Primera Parte	3
1. Plan de sistematización	3
1.1. Datos informativos del proyecto...	3
1.2. Objetivo de la sistematización...	4
1.3. Eje de la sistematización	5
1.3.1 Componentes del Clima Organizacional	8
1.3.2. Factores que influyen en el clima organizacional	8
1.4. Objeto de la sistematización	10
1.5. Metodología de la sistematización	17
1.5.1. Métodos	19
1.5.2. Técnicas	20
1.6. Preguntas Claves	21
a) Preguntas de inicio	21
b) Preguntas interpretativas	21
c) Preguntas de cierre	21
1.7. Organización y procesamiento de la información	22
1.8. Análisis de la información	29
Segunda parte	30
2. Experiencia de la sistematización	30
2.1. Justificación	30
2.2. Caracterización de los beneficiarios	33
2.2.1. Participación, cooperación y asistencia	34
2.2.2. Desarrollo de habilidades y capacidades de los participantes con la	

ejecución del proyecto.....	35
2.3. Interpretación	35
2.3.1. Relación de la experiencia con la Historia y la Cultura.....	35
2.3.2. Elementos que potenciaron y/o debilitaron la experiencia	37
2.4. Principales logros del aprendizaje.....	38
2.4.1. Aprendizajes del proyecto, experiencias positivas y negativas... ..	38
2.4.1.1. La aportación de la formación académica de las prácticas psicosociales en los distintos ámbitos de intervención... ..	39
2.4.2. Producto que generó el proyecto de intervención y el logro de los objetivos... ..	39
2.4.3. Objetivos logrados	40
2.4.4. Elementos innovadores en la experiencia... ..	40
3. Propuesta para mejorar el clima organizacional	42
3.1. ¿Para qué se establece estrategias creativas?	43
3.2. ¿Cómo construir una estrategia?	43
3.3. Objetivos de la Propuesta... ..	43
3.4 Estructura metodológica de las estrategias.....	44
3.5. Desarrollo de la Propuesta... ..	45
3.5.1. Estrategias de Motivación... ..	45
3.5.2. Estrategias para Mejorar la Comunicación Organizacional... ..	47
3.5.3. Estrategias para la formación de Liderazgo... ..	48
3.5.4. Estrategias para desarrollar Pausas activas... ..	49
3.5.5. Estrategias para la Evaluación del Desempeño y Retroalimentación... ..	50
4. Conclusiones... ..	52

5. Recomendaciones.....	53
6. Lista de Referencias... ..	55
7. Anexos... ..	61

Índice de tablas

Tabla 1. Credibilidad.....	11
Tabla 2. Respeto.....	11
Tabla 3. Imparcialidad	12
Tabla 4. Camaradería	12
Tabla 5. Orgullo... ..	13
Tabla 6. Cronograma del desarrollo de la Propuesta.....	15
Tabla 7. Diseño metodológico... ..	18
Tabla 8. Matriz de la organización y procesamiento estadístico de la información:	
Factores del clima organizacional.....	23
Tabla 9. Matriz Análisis de la ejecución del proyecto... ..	29
Tabla 10. Desarrollo de habilidades y capacidades de los participantes.....	35
Tabla 11. Matriz Propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa	42

Índice de figuras

Figura 1.Credibilidad	11
Figura 2. Respeto	11
Figura 3. Imparcialidad	12
Figura 4. Camaradería.....	12
Figura 5 Orgullo... ..	13

Índice de Anexos

Anexo1. Plan de Comunicación...	61
Anexo 2. Encuesta sobre los factores del clima organizacional...	62
Anexo 3. Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto...	64
Anexo 4. Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto...	65
Anexo 5. Matriz de monitoreo.	66

Resumen

El proyecto de intervención “Diseño y ejecución de un plan de mejora y mantenimiento del clima organizacional...” ha permitido desarrollar un proceso sistemático de fortalecimiento, como una respuesta a la problemática identificada en la empresa CSTI TI Ltda., de la ciudad de Quito.

El clima laboral de una organización es uno de los factores más importantes para que exista desarrollo personal y empresarial; si los trabajadores se encuentran en un ambiente óptimo, se les facilitará desenvolverse de mejor manera, pues se sienten alineados con la misión, visión, cultura, políticas y valores institucionales, empoderándose de sus actividades, funciones y garantizando índices de productividad que la empresa desea alcanzar.

El proyecto inició estableciendo el diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través del procesamiento de información obtenida con la aplicación de una encuesta que se adaptó a las necesidades esenciales de los trabajadores.

Gracias a esta información se establecieron los objetivos de la investigación, los mismos que se alcanzaron siguiendo una metodología estructurada en tres etapas: fundamentación teórica, diagnóstico de la problemática y diseño de la propuesta de mejora, estrategias creativas sobre: motivación, comunicación organizacional, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño.

La aplicación de este proyecto de intervención en el ámbito de la psicología organizacional, permitió comparar las necesidades de los trabajadores identificadas en la empresa, con el mejoramiento del clima organizacional y las metas que se proyecten en la formación de trabajadores eficientes, eficaces y empresas que aporten al desarrollo de la sociedad.

Abstrac

The intervention project "Design and execution of a plan to improve and maintain the organizational climate ..." has allowed the development of a systematic strengthening process, as a response to the problem identified in the company CSTI TI Ltda., Of the city of Quito.

The work climate of an organization is one of the most important factors for there to be personal and business development; if the workers are in an optimal environment, they will be facilitated in a better way, because they feel aligned with the mission, vision, culture, policies and institutional values, empowering themselves of their activities, functions and guaranteeing productivity indexes that the company desires reach.

The project began by establishing the diagnosis of the current situation of the company, through the processing of information obtained with the application of a survey that was adapted to the essential needs of the workers. Thanks to this information, the objectives of the research were established, which were achieved by following a structured methodology in three stages: theoretical foundation, diagnosis of the problem and design of the improvement proposal, creative strategies on: motivation, organizational communication, leadership , active breaks and performance evaluation.

The application of this intervention project in the field of organizational psychology, allowed to compare the needs of the workers identified in the company, with the improvement of the organizational climate and the goals that are projected in the

training of efficient, effective workers and companies that contribute to the development of society.

Introducción

La globalización del mundo en el siglo XXI, caracterizado por grandes avances científicos, económicos, sociales y tecnológicos; exige a las instituciones actuales tomar medidas que transformen a la actual sociedad consumista, en una sociedad creadora; objetivo que se cumplirá cuando las empresas y el marco legal permitan a las personas crear, mejorar, compartir sus ideas, investigaciones o proyectos de una manera más creativa y positiva; cuando las empresas dispongan de un clima organizacional con normativa, valores, actitudes y ambiente adecuado, para que sus trabajadores cumplan las actividades en forma eficiente y eficaz y su desempeño sea una contribución a la productividad e imagen de la empresa y un aporte a su desarrollo y satisfacción personal.

En la actualidad las empresas ecuatorianas con la incorporación del departamento de Talento Humano dirigido por profesionales Psicólogos organizacionales están reconociendo la importancia del “Clima Organizacional”, debido a su influencia en el comportamiento de los trabajadores; ya que ellos son el componente principal para alcanzar sus objetivos.

De ahí que luego de observar en la empresa Chain Services TI CIA. LTDA factores que impiden el desarrollo organizacional como la falta: de motivación, comunicación, liderazgo, recreación, buenas relaciones interpersonales de los trabajadores, se ha creído conveniente diseñar una propuesta creativa para mejorar el clima organizacional con el objeto de alcanzar un cambio positivo en la percepción de

los trabajadores hacia la institución, contribuir al aumento de su rendimiento laboral y el logro de las metas organizacionales de la empresa.

En el desarrollo del proyecto se estableció el diagnóstico, mediante la aplicación de instrumentos de investigación como: la observación, la encuesta y la entrevista; cuyos resultados fueron procesados en tablas y figuras estadísticas; luego se elaboró el marco lógico para el desarrollo de la experiencia, la misma que fue monitoreada y evaluada en sus diferentes etapas y por último se diseñó la Propuesta de mejora con las dimensiones de: motivación, comunicación organizacional, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño.

La investigación se compone de los siguientes puntos:

Parte 1: Contiene el Plan y la Metodología de la Sistematización

Parte 2. Contiene la Sistematización de la experiencia

Parte 3. Contiene La Propuesta de mejoramiento

La implementación de la propuesta la ejecutará el área de Talento Humano de la empresa, porque es su responsabilidad preocuparse permanentemente de proporcionar a sus empleados un Clima Organizacional óptimo.

En el proyecto se estableció el diseño metodológico en varias etapas y en tiempos determinados de acuerdo a las normas técnicas de la investigación científica y se estableció los costos pertinentes.

Primera parte

Plan de Sistematización

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

“Diseño y ejecución de un plan de mejora y mantenimiento del clima organizacional en la empresa Chain Services TI CIA. Ltda., de la ciudad de Quito, 2017”

b) Nombre de la institución

Empresa Chain Services TI CIA Ltda.

c) Tema que aborda la experiencia

Propuesta de estrategias creativas para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Chain Services TI CIA Ltda., de la ciudad de Quito.

d) Localización

La empresa Chain Services TI. CIA. Ltda., se encuentra ubicada en el norte del Distrito Metropolitano de Quito.

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Calles: Fernando Cos N 53-28 y Miguel Álvarez

Barrio: Baker II.

1.2 Objetivo de la sistematización

Según Oscar Jara (2003) La sistematización es “aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”.

La sistematización de experiencias ayuda a adquirir aprendizajes significativos que permiten orientar conocimientos y acciones hacia perspectivas que pretenden mejorar procesos del hombre y la sociedad.

Se va a sistematizar esta experiencia para dar respuesta a la problemática identificada en la empresa CSTI TI CIA Ltda., de la ciudad de Quito, para reconstruir el proceso de la experiencia, identificar sus elementos y ordenarlos; lo cual permite objetivar lo vivido, como objeto de estudio. Al sistematizar se desarrolla los acontecimientos, el comportamiento de los involucrados y las interpretaciones que ellos tienen sobre su trabajo y la empresa; no es narrar una experiencia sino describir el proceso en forma interpretativa, además permite ordenar y tabular la información para establecer el diagnóstico y generalizar los parámetros de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional, dinamiza el pensamiento en un proceso crítico y creativo que da solución a la problemática de los trabajadores y directivos de la empresa.

En conclusión, la sistematización desarrolla un proceso sistemático sobre la experiencia: ordena la información, se visualiza la problemática y expone la solución. Diseño de una propuesta de estrategias creativas para mejorar el clima organizacional de la empresa.

1.3. Eje de la sistematización

Toda empresa pretende mejorar su productividad, para lo cual es necesario entre varios factores, el desarrollo de un adecuado clima organizacional para que las relaciones laborales entre todos los miembros de la empresa o de un departamento sean óptimas y por tanto beneficiosas. Los empresarios de la época actual, saben que el principal recurso del que disponen en sus organizaciones es el humano, por tanto buscar las estrategias para potenciarlo es el principal objetivo del sistema laboral moderno.

¿Qué es el clima organizacional dentro de una empresa?, se expondrá definiciones que sobre el tema han dado algunos tratadistas.

El inicio del clima laboral empieza con la Teoría de Kurt Lewin a finales de los años 30, esta teoría define el rol que cumplen las personas al relacionarse con su ambiente, con lo que ocurre en su entorno; se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999. 24).

“A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico” (Lewin 1988. 112).

Luego de estos estudios se incorpora el concepto de “clima” a la organización, para explicar las interacciones entre la organización y las personas, su relación con la motivación del personal y a la vez su efecto en la productividad de la organización. (Álvarez, 1992).

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro del clima organizacional, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo (Álvarez, 1992).

En 1960 Gellerman implementó el concepto de “clima organizacional” al área de la psicología organizacional por medio de dos escuelas del pensamiento:

La Gestalt “basada en criterios percibidos e inferidos; las personas se comportan de acuerdo a la forma en que perciben su mundo”; un empleado actúa como percibe el medio de trabajo y su ambiente.

La escuela funcionalista señala que “el pensamiento y comportamiento” de las personas dependen de las diferencias individuales de cada uno y del medio ambiente en donde actúan.

Para Katz y Kahn (1970, 85), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal e informal; así la asignación del personal en los diferentes departamentos, los modos de comunicación, los tipos de autoridad, etc.

El brasileño Idalberto Chiavenato define al clima organizacional como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional (factores estructurales y sociales) que: a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y b) que Influye en su comportamiento” (Chiavenato, 1999).

Dan Ciampa dice que “el clima organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Ciampa, 1990).

Stephen Robbins sostiene que “el clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (Robbins, 1999).

Para Alexis Goncalvez es “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos de la organización se forman de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño” (Goncalvez, 1997).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones permanentes que las personas tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

La peruana Sonia Palma utiliza la expresión “clima laboral”, y lo define así “el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales” (Palma, 2004).

Odalís Rojas también emplea la expresión clima laboral y sostiene que “el clima laboral es producto de las percepciones, y estas están matizadas por las actividades, interacciones, y experiencias de cada uno de los miembros” (Rojas, 2012).

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Por último Juan Carlos Cuevas (2011) señala que “El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la

resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización”.

De las definiciones revisadas, se concluye que en el clima organizacional existen dos elementos importantes: La percepción de las personas y la influencia de este conocimiento en el desarrollo de las funciones del personal.

Por lo tanto el clima organizacional, es una interacción entre la conducta personal de los trabajadores y las condiciones empresariales, es un ambiente psicológico que influye directamente en el comportamiento y la productividad de los trabajadores en la empresa. Por lo que el clima, las estructuras y características organizacionales y el comportamiento de los trabajadores forman un sistema interdependiente altamente dinámico y eficaz.

1.3.1. Componentes del clima organizacional

“Características personales: la motivación, las aptitudes, las actitudes, las expectativas” (JG. Salazar Estrada, 2009)

1.3.2. Factores que influyen en el clima organizacional.

Litwin y Stinger, (1968) establecen nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la determinación del clima organizacional:

- **Estructura:** Se refiere a la división de las actividades de la organización, en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel; tiene relación directa con su ubicación en el organigrama y se conoce como estructura organizacional.

- **Responsabilidad:** Este aspecto se refiere a la forma de ejecución de las actividades encomendadas a los trabajadores y guarda relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre ellas.
- **Desafío:** La aceptación de riesgos a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación; en base a la efectividad, productividad y utilidad, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral, etc.
- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el desarrollo de un espíritu de equipo, en el logro de propósitos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean establecidos con sentido lógico y puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los empleados percibirán estos, con sentido de justicia y de equidad.
- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las discrepancias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento se puede producir por diferentes motivos relacionados con el trabajo o con algún asunto social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Identidad:** Se lo conoce como sentido de pertenencia, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella, porque está aportando con sus esfuerzos al logro de los objetivos de la organización.

Estos factores inciden en las percepciones de los trabajadores y en su comportamiento laboral.

1.4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización del proyecto de intervención fue el diseño y ejecución de estrategias creativas dirigidas al mejoramiento del clima organizacional en la empresa Chain Services TI CIA. Ltda., de la ciudad de Quito, desde octubre del 2017 hasta marzo del 2018.

El proyecto de intervención busco desarrollar competencias laborales en los trabajadores a través de estrategias creativas sobre temas como: Motivación, comunicación organizacional, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño.

La intervención organizacional tuvo una duración de siete meses, en los cuales se cumplió con las actividades planificadas para alcanzar los objetivos propuestos, mediante las siguientes etapas: Diagnóstico, diseño del proyecto de intervención, ejecución, monitoreo, sistematización.

I ETAPA Diagnóstico: De acuerdo a Acosta Luis (2005) para establecer el diagnóstico se debe considerar las competencias laborales de los trabajadores ya que son elementos importantes en el desarrollo del clima organizacional.

En este proyecto el diagnóstico se inició con el diseño y aplicación del plan de comunicación, ver (Anexo 1), herramienta de socialización laboral para que los trabajadores tengan mayor comprensión del tema. Además, se aplicó un instrumento de investigación, la encuesta sobre los factores del clima organizacional: Credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo. Ver (Anexo 2) la misma que fue tabulada y procesada en tablas y figuras estadísticas; su análisis y evaluación permitió identificar la situación actual de la empresa.

De los resultados de la encuesta sobre los factores del clima organizacional: Credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

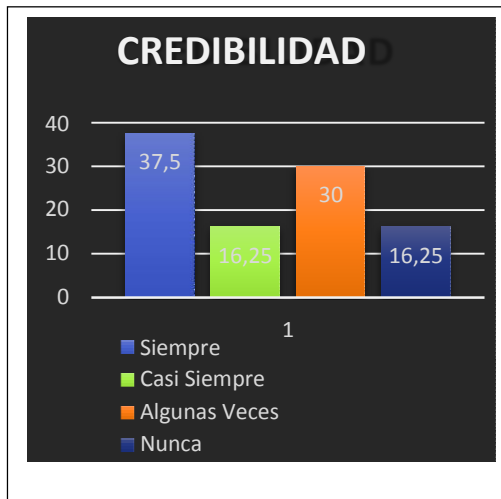
1. Credibilidad: Información, coordinación, delegación y honestidad

Tabla 1 Credibilidad

CREDIBILIDAD						
Preguntas Variables	1	2	3	4	T	%
Siempre	30	60	40	20	150	37,5
Casi Siempre	0	20	30	15	65	16,25
Algunas Veces	45	15	20	40	120	30
Nunca	25	5	10	25	65	16,25
	100	100	100	100	400	100

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Figura 1 Credibilidad



Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Diagnóstico: El 70% de los trabajadores no están orientados de manera adecuada en el funcionamiento de la organización.

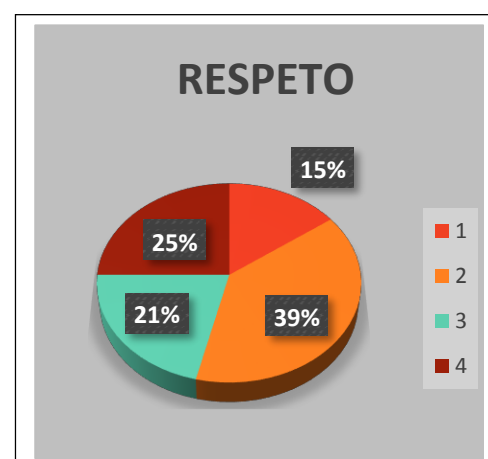
1. Respeto: Desarrollo, reconocimiento, participación y entorno de trabajo.

Tabla 2 Respeto

RESPETO						
Preguntas Variables	5	6	7	8	T	%
Siempre	25	25	5	5	60	15
Casi Siempre	45	50	35	25	155	39
Algunas Veces	15	20	30	20	85	21
Nunca	15	5	30	50	100	25
	100	100	100	100	400	100

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Figura 2 Respeto



Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Diagnóstico: El 70% del personal indican que no reciben capacitación, el 75 % de los empleados piensa que su trabajo no es debidamente recompensado.

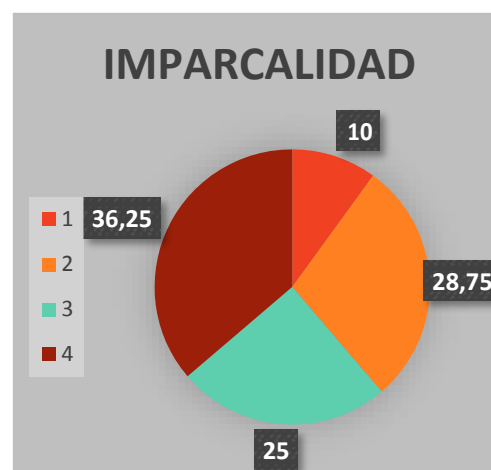
3.Imparcialidad: Equidad en la remuneración, equidad en el trato, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación.

Tabla 3 Imparcialidad

IMPARCIALIDAD						
Preguntas Variables	9	10	11	12	T	%
Siempre	15	0	10	15	40	10
Casi Siempre	55	25	15	20	115	28,75
Algunas Veces	25	25	30	20	100	25
Nunca	5	50	45	45	145	36,25
	100	100	100	100	400	100

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Figura 3 Imparcialidad



Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Diagnóstico: El 70% no está conforme con su remuneración, esto nos muestra que la mitad del personal no se encuentra conforme con el trato que reciben.

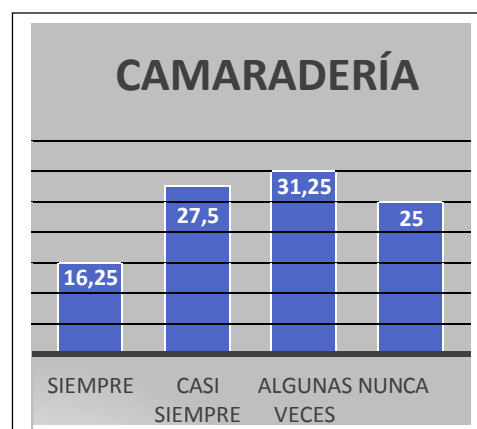
4. Camaradería: Fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas, sentido de equipo.

Tabla 4 Camaradería

CAMARADERÍA						
Preguntas Variables	13	14	15	16	T	%
Siempre	15	15	20	15	65	16,25
Casi Siempre	30	20	10	50	110	27,5
Algunas Veces	30	35	35	25	125	31,25
Nunca	25	30	35	10	100	25
	100	100	100	100	400	100

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Figura 4 Camaradería



Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Diagnóstico: El 70% cumplen con los propósitos institucionales, pero un 30% no lo practica.

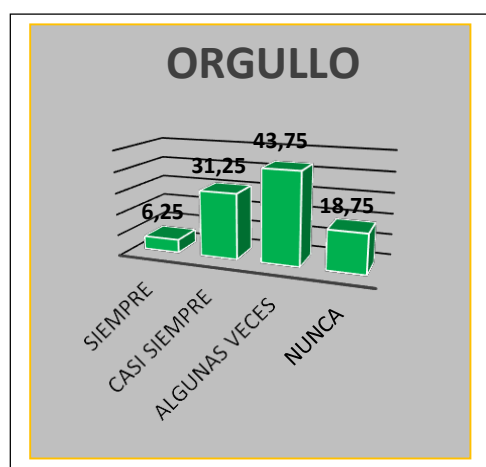
2. **Orgullo:** Orgullo personal, orgullo del trabajo, orgullo del equipo, orgullo por la institución.

Tabla 5 Orgullo

Preguntas Variables	13	14	15	16	T	%
Siempre	5	0	10	10	25	6,25
Casi Siempre	30	35	30	30	125	31,25
Algunas Veces	45	50	45	35	175	43,75
Nunca	20	15	15	25	75	18,75
	100	100	100	100	400	100

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Figura 5 Orgullo



Elaborado por: Carlos Chamorro J

Diagnóstico: El 60% está conforme con la participación de la empresa en el campo de la informática y el 40% no.

Los resultados indican que existen dos tendencias en la apreciación del trabajo de los empleados; el 30% están satisfechos de las metas cumplidas y un 70% no lo están.

Este análisis también sirvió para identificar a los grupos de involucrados en el proyecto, sus intereses y sus problemas.

En conclusión, el diagnóstico permitió identificar la problemática de la empresa.

II ETAPA Diseño del Proyecto: El proceso de intervención del proyecto estuvo orientado por el diagnóstico; mediante la implementación de una propuesta que se basa en el diseño de estrategias creativas, para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa; pretenden desarrollar las competencias laborales en los trabajadores a través de temas sobre: Motivación, Comunicación organizacional, Liderazgo, Pausas activas y Evaluación del desempeño.

Las estrategias creativas son procesos, técnicas, actividades de participación y reflexión, que permiten al área de Talento Humano orientar hacia la eficiencia profesional y el bienestar personal de los trabajadores, aumentar la productividad de la empresa y la satisfacción laboral.

III ETAPA Ejecución: La aplicación de la propuesta de estrategias creativas se la realizó siguiendo el siguiente cronograma:

Tabla 1. Cronograma del desarrollo de la Propuesta

TIEMPO 2018 ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inducción												
Motivación												
Comunicación Organizacional												
Liderazgo												
Pausas activas												
Evaluación del desempeño												
Evaluación de la Propuesta												

Fuente: Diccionario de Competencias de Marta Alles
Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Ejecución de la Propuesta:

a) Inducción:

Plan de comunicación es una estrategia que permite transmitir un mensaje que genera interés y expectativa en el personal de la empresa; se realizó a través de un correo electrónico corporativo, carteleras, flayes, etc.

Reunión del personal en la que se explicó la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa, el cronograma de actividades y la metodología de aplicación.

b) Motivación:

En el plan se propuso la implementación de estrategias de motivación y que todos los trabajadores formen parte activa de éste, ya que la motivación laboral es la herramienta que permite aumentar el interés y desempeño de los empleados en su trabajo.

c) Comunicación Organizacional:

Se propuso una mejora en la comunicación organizacional, que ésta sea asertiva; es decir que en ella se mejore la actitud, potenciando la empatía entre el emisor y el receptor, produciendo un acercamiento personal, lo cual aumentó el entendimiento mutuo. Por tanto, lo que se pretendió fue mejorar el clima laboral gracias a un entorno comunicativo amable y participativo.

d) Liderazgo:

Estando el trabajador motivado y mejorado la comunicación se propuso implementar capacitación sobre liderazgo, para jefes de área y empleados. Este es un instrumento de actualidad que hizo que todos los trabajadores se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales; tuvo por objeto formar

jefes más abiertos a las sugerencias y trabajadores más dinámicos y creativos, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

e) Pausas Activas:

Es importante considerar las pausas activas, ya que ellas sirven para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, por el impacto positivo que provocan en el ambiente laboral, compartir de una actividad recreativa entre compañeros, previene enfermedades, disminuye el cansancio físico y mental, aumenta su energía y mejora su estado de ánimo; elementos que ayudan a desarrollar la productividad.

f) Evaluación de Desempeño:

Se propuso un cambio en el proceso de evaluación del desempeño, para que éste no cause el temor de despido, sino más bien signifique un aporte al crecimiento laboral, porque le ayuda a identificar sus cualidades y deficiencias, para tomar las decisiones de potencializar o corregir; además fue importante la retroalimentación o feedback.

Luego de aplicar las estrategias creativas en la empresa se realizó una evaluación general a la propuesta para valorar el impacto en el desempeño de los trabajadores, tanto en el área personal como en equipo y ponderar la mejora del clima organizacional. Además, la evaluación permitió identificar los beneficios sociales y los aspectos a mejorarse con el fin de fortalecerla.

IV ETAPA Monitoreo: Se lo utilizo para realizar un seguimiento técnico al proceso, en sus diferentes etapas para comprobar la ejecución de las actividades de acuerdo a lo planificado, reajustar los tiempos, visualizar alternativas de solución. Ver anexos: (Anexo 3) Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto

(Anexo 4) Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto.

(Anexo5) Matriz de monitoreo.

V ETAPA Sistematización: Es el proceso metodológico que según Jara (1994), ha servido para: Producir conocimiento desde la práctica que han ayudado a transformar una realidad, mediante la reflexión de los hechos encontrados. Es decir que mediante la aplicación del proyecto de intervención se ha pretendido mejorar el clima organizacional de la empresa, porque las estrategias creativas potencializan el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, para que su desempeño sea más eficiente.

1.5. Metodología de la sistematización

En esta experiencia se aplicó la investigación cualitativa y cuantitativa de campo de carácter descriptivo, mediante un análisis sistémico de problemas, utilizando los métodos: Inductivo- deductivo, analítico- sintético y sistémico.

HERNÁNDEZ Sampieri (2014) El Enfoque Cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

De la encuesta aplicada para medir este problema se recolecto datos, los cuales fueron procesados secuencialmente con medición numérica y luego representados en cuadros y figuras estadísticas, de cuyo análisis se obtuvo resultados significativos sobre el comportamiento de los trabajadores y la calidad de servicio que ofrecen; los mismos que ayudaron a precisar los conflictos existentes, que luego fundamentaron el diseño de la propuesta de mejora.

PÉREZ Serrano, (1990:20)” Se opta por una metodología cualitativa basada en la rigurosa descripción contextual de un hecho una situación que garantice la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja mediante la recogida sistemática de datos que haga posible un análisis interpretativo”

Es cualitativo, porque ésta orientado a interpretar un fenómeno social y su principal objetivo es la comprensión de la realidad; existe una participación interpersonal, una comunicación directa entre el investigador y los trabajadores.

Tabla 7 Diseño metodológico:

ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
Fundamentación Teórica	Inductivo-deductivo Analítico- sintético	Revisión bibliográfica	Fundamentación teórica de estrategias creativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Comunicación organizacional ▪ Liderazgo ▪ Pausas activas ▪ Evaluación del desempeño
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección de información ▪ Matemáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Entrevista ▪ Matrices 	Diagnóstico actual del clima organizacional de la empresa.
Propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analítico- sintético ▪ Inductivo-deductivo ▪ Sistémico 	1. Estrategias creativas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Comunicación organizacional ▪ Liderazgo ▪ Pausas activas ▪ Evaluación del desempeño. 	Estrategias creativas para el mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa Chain Services TI. CIA. Ltda., en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Carlos Chamorro

Metodológicamente este proyecto se diseñó en tres etapas: Fundamentación teórica o base científica sobre el tema de investigación, el diagnóstico de la problemática y la propuesta de mejora.

Como sustento de este proceso se indica los métodos o caminos para alcanzar lo propuesto y las técnicas, instrumentos o herramientas que sirven para lograr los objetivos.

1.5.1. Métodos

Método Inductivo- deductivo: Es el proceso lógico que va de lo particular a lo general (inductivo) y de lo general a lo particular (deductivo); entre las inferencias inductivas y las deductivas existe una correspondencia recíproca, una misma causa produce los mismos efectos. (Fraga, 2007)

En esta experiencia se lo ha utilizado para establecer un proceso lógico en la fundamentación de los resultados de nivel teórico.

Método analítico – sintético: Permite el paso del todo a las partes que lo componen y de éstas al fenómeno en cuestión; es un proceso cualitativo, porque implica que las percepciones del todo conllevan a la comprensión y explicación del objeto de estudio.

Este método se ha utilizado en el proyecto porque ha permitido encontrar las causas del fenómeno e identificar los elementos que necesitan ser modificados para mejorar el comportamiento de los trabajadores. Además, se lo ha aplicado para la elaboración del informe de sistematización del presente trabajo. (Fraga, 2007)

Método sistémico: Estudia el objeto de la investigación, tomando en cuenta sus componentes y al conjunto de relaciones entre ellos, en el medio donde actúan. Este método se lo ha utilizado para el diseño de la propuesta de estrategias creativas, tomando en cuenta los datos obtenidos en el diagnóstico. (Fraga, 2007)

1.5.2 Técnicas

La información se recolectó mediante la aplicación de instrumento de investigación encuesta, la misma que fue tabulada y procesada en tablas y figuras estadísticas, con su análisis se elaboró la matriz del procesamiento estadístico de la información.

La encuesta según García Ferrando (1993) es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativos de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”

En el proyecto se aplicó la encuesta a los trabajadores, con el fin de recolectar información sobre los factores del clima organizacional: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo (GREAT PLACE TO WORK), para obtener datos reales sobre la situación actual de la empresa, procesarlos e interpretarlos.

Matrices- Hernández y Fernández (2014) indica que la matriz sirve para establecer un vínculo entre categorías, lo cual ayuda a organizar la información.

En este proyecto se ha elaborado varias matrices que han permitido con mayor objetividad visualizar la problemática de la empresa y a la vez han orientado a establecer el plan de mejoramiento, costos, monitoreo, etc.

En conclusión los instrumentos de investigación sirvieron para establecer el diagnóstico, identificar la situación actual de la empresa y orientar el proceso de intervención del proyecto, es decir ayudó a determinar el plan de mejoramiento del clima organizacional, mediante la implementación de una propuesta de estrategias creativas sobre: Motivación, comunicación organizacional, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño, para desarrollar las capacidades laborales de los

trabajadores, aumentar su productividad y la de la empresa.

1.6. Preguntas claves

Se formulan tres tipos de preguntas:

a) Preguntas de inicio:

- ¿Cómo se identificó las necesidades de los trabajadores en la empresa?
- ¿Quiénes fueron los participantes del proyecto de intervención?
- ¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?
- ¿Qué metodología de investigación se aplicó en el proyecto de intervención?

b) Preguntas interpretativas:

- ¿Cómo se produce la comunicación entre los trabajadores y entre trabajadores y jefes de área en la empresa?
- ¿Cómo participaron los trabajadores en las decisiones de la empresa?
- ¿Cómo se desarrolló el liderazgo en la organización?
- ¿Cómo se cumplieron las actividades recreativas en la empresa?

c) Preguntas de cierre:

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios en la organización?
- ¿Qué impactos se observó a nivel personal y grupal en la empresa?
- ¿Cuál fue el avance en el área de Talento Humano con la ejecución del proyecto?
- ¿Cuáles fueron los productos que surgieron con el proyecto de intervención?

1.7. Organización y Procesamiento de la Información.

Tabla 8. Matriz de la organización y procesamiento estadístico de la información: Factores del clima organizacional

N ^a	Encuesta	Indica Dores	1	%	2	%	3	%	4	%	T	T%	Análisis Estadístico	Diagnóstico
1	CSTI comunica su visión, valores y estrategias en forma adecuada	CREDIBILIDAD	5	25	9	45	6	30	0	0	20	100	El 25% de los encuestados responden que NUNCA les han comunicado la visión, los valores y estrategias de la empresa, el 45 % que ALGUNAS VECES y sólo un 30% posee un buen conocimiento sobre la institución.	Es decir que el 70% de los trabajadores no están orientados de manera adecuada en el funcionamiento de la organización
2	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo		1	5	4	20	3	15	12	60	20	100	El 60% de los trabajadores indican que SIEMPRE su jefe está al corriente de las actividades que desarrollan, el 15% CASI SIEMPRE; mientras que el 20% piensa que sólo ALGUNAS VECES su jefe conoce y el 5% dice NUNCA su jefe sabe de sus actividades.	Es decir que el 75% de las actividades que realizan los funcionarios están al tanto de su jefe inmediato
3	Mi jefe me indica claramente los objetivos de las tareas a realizar		2	1	4	20	6	30	8	40	20	100	El 40% de los encuestados mencionan que su jefe SIEMPRE les indicados los objetivos de las tareas a realizar, el 30% que CASI	Es decir, el 40% de los trabajadores reciben las indicaciones pertinentes para realizar su trabajo.

													SIEMPRE; mientras que el 20% dicen que las indicaciones son recibidas ALGUNAS VECES y el 10% que NUNCA reciben las indicaciones.	
4	Cumplo las actividades de acuerdo a lo planificado		4	20	3	15	8	40	5	25	20	100	Los trabajadores indican que el 40% CASI SIEMPRE cumplen sus tareas de acuerdo a lo planificado, el 25% SIEMPRE lo hace; en cambio 15% dicen que ALGUNAS VECES cumplen lo organizado, mientras que el 20% NUNCA lo hacen;	Por lo que sólo el 25% cumplen las actividades de acuerdo a lo planificado.
5	Se me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional	RESPETO	5	25	9	45	3	15	3	15	20	100	Referente a la capacitación del personal el 45% indican que A VECES les ofrece este incentivo, el 25% dicen que NUNCA; mientras que el 15% dicen que SIEMPRE y CASI SIEMPRE se les capacita.	Es decir que el 15% del personal indican que reciben capacitación.
6	Tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento por mi trabajo		5	25	10	50	4	20	1	5	20	100	El 50% de los trabajadores indican que ALGUNAS VECES reciben un reconocimiento por su	Es decir que la mayoría, el 75 % de los empleados piensa que su trabajo no es debidamente reconocido.

													trabajo, el 20 % que CASI SIEMPRE, el 5% SIEMPRE y el 25% NUNCA.	
7	Cuento con la participación de las personas con las que trabajo		1	5	7	35	6	30	6	30	20	100	Los trabajadores de CSTI indican en un 35% que ALGUNAS VECES cuentan con la participación de sus compañeros; el 30% dice que CASI SIEMPRE y otro 30% que SIEMPRE y sólo el 5% dice que NUNCA.	Es decir que en término medio, los funcionarios cuentan con la colaboración de equipo de trabajo.
8	Los trabajadores de CSTI celebran eventos especiales, como cumpleaños, días clásicos, etc.?		1	5	5	25	4	20	10	50	20	100	El 50% de los trabajadores indican que SIEMPRE en la empresa celebran eventos especiales, el 20% que CASI SIEMPRE y el 25% ALGUNAS VECES.	Es decir que la mayoría mencionan que si participan de actividades sociales.
9	Cómo calificaría su salario con respecto a las funciones que Desempeña	IMPARCIALIDAD	3	15	11	55	5	25	1	5	20	100	El 55% de los trabajadores dicen que su salario es Aceptable con respecto a las funciones que desempeñan, el 25% que es bueno y solo el 5% que es excelente; mientras que el 15% indica que es malo.	Eso nos muestra que el 70% no está conforme con su remuneración.
10	Recibo un buen trato, independientemente del cargo que ocupan		0	0	5	25	5	25	10	50	20	100	El 50% de los encuestados indican que Siempre reciben un buen trato en el cargo que ocupan, el 25%	Esto nos muestra que la mitad del personal no está muy conforme con el trato que reciben.

													dicen que es bueno y el 25% que es aceptable;	
11	Soy tratado justamente sin importar mi antigüedad		2	10	3	15	6	30	9	45	20	100	El 45% e los trabajadores dicen que siempre son tratados justamente sin importar su antigüedad, el 30% casi siempre, el 15% y el 10%	Es decir que la mayoría están de acuerdo con el trato que reciben
12	Cuando cometo algún error, mi jefe lo maneja adecuadamente y me informa oportunamente.		3	15	4	20	4	20	9	45	20	100	El 45% de los empleados indican que cuando cometen algún error en su trabajo, su jefe lo maneja de forma adecuada, el 20% dicen que CASI SIEMPRE otro 20% ALGUNAS VECES y el 15% NUNCA	Por lo tanto la mayoría opinan que su jefe corrige los errores de manera oportuna.
13	Mi equipo de trabajo demuestra interés en mi como persona, no sólo como colaborador	CAMARADERÍA	3	15	6	30	6	30	5	25	20	100	El 30% de los empleados afirman que casi siempre su equipo de trabajo demuestra interés en el como persona, otro 30% que algunas veces, el 25% que siempre y el 15% que nunca	Lo que muestra 2 tendencias en la apreciación personal y profesional.
14	Cómo calificaría la hospitalidad en su lugar de trabajo		3	15	4	20	7	35	6	30	20	100	El 35% de los colaboradores indican que CASI SIEMPRE en su lugar de trabajo existe hospitalidad, el 30% que SIEMPRE, el 20% que algunas veces y el 15% que nunca.	Es decir que el 20% se siente acogido.

15	El trato que muestro a los clientes es acorde a los valores institucionales		4	20	2	10	7	35	7	35	20	100	-El 35% de los trabajadores indican que SIEMPRE dan a los clientes un trato acorde a los valores institucionales, otro 35% CASI SIEMPRE, el 20% NUNCA y 10 % ALGUNAS VECES	Lo que el 35% cumplen con los propósitos institucionales, pero un 30% no lo practica.
16	Mi jefe nos involucra en las decisiones de la empresa		3	15	10	50	5	25	2	10	20	100	El 50 % de los funcionarios indican que algunas veces su jefe los involucra en las decisiones de la empresa, el 15% que nunca, el 25% casi siempre y el 10% siempre	Por lo tanto la mayoría piensan que nos son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa.
17	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo en CSTI	ORGULLO	1	5	6	30	9	45	4	20	20	100	El 45% de los empleados dicen que casi siempre están orgullosos de trabajar en CSTI, el 30% algunas veces, el 20% siempre y 5% nunca.	Por lo se observa 2 tendencias el 65% está satisfecho y el 35% no lo están.
18	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante		0	0	7	35	10	50	3	15	20	100	El 50% del personal de la empresa consideran que CASI SIEMPRE su trabajo es valorado, el 35% ALGUNAS VECES y el 15% SIEMPRE.	Lo que indica 2 criterios en la apreciación del trabajo para los empleados.
19	Me siento orgullosa(o)de lo que hemos logrado (cumplimiento de metas, crecimiento de la empresa, etc.)		2	10	6	30	9	45	3	15	20	100	El 45% de los colaboradores se siente orgullo de los logros que ha conseguido la empresa, el 30% ALGUNAS	Es decir que el 60% están satisfechos de las metas cumplidas y un 40% no lo está.

													VECES, el 15% SIEMPRE y el 10% NUNCA.	
20	Estoy orgulloso (a) del posicionamiento de la empresa en el mercado de la tecnología ecuatoriana		2	10	6	30	7	35	5	25	20	100	El 35% de los funcionarios piensa que la empresa está posicionada en el mercado tecnológico ecuatoriano, el 30% ALGUNAS VECES, el 20% SIEMPRE y el 10% NUNCA	Lo que indica que el 60% está conforme con la participación de la empresa en el campo de la informática y el 40% no.

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

1.8. Tabla 9. Análisis de la información

OBJETIVOS	INDICADORES	LÍNEA BASE	ACTIVIDADES	MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	RESULTADOS
<u>Objetivo General</u> Diseñar estrategias creativas para el mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa Chain Services TI. CIA. Ltda., en la ciudad de Quito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	Clima organizacional de la empresa	1. Recolectar la información: a) Elaboración de instrumentos de investigación: observación, encuesta, entrevista. b) Recolección y Tabulación de datos c) Elaboración de cuadros y figuras estadísticas d) Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inductivo- deductivo ▪ Analítico-Sintético <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistémico 	1. Recopilación de la información.
Objetivos específicos: 1. Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la empresa CSTI, para identificar los factores que impidan el Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El índice de rotación es alto ▪ Los Jefes de Área no proporcionan disposiciones claras a sus trabajadores. 	2. Elaborar: a) Matriz de involucrados b) Matriz de problemas c) Matriz de objetivos d) Matriz del Marco Lógico e) Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inductivo- deductivo ▪ Analítico-Sintético ▪ Sistémico 	2. Diagnóstico
2. Analizar los factores del clima organizacional de la empresa,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de Motivación. ▪ Falta de trabajo en equipo ▪ Falta de comunicación asertiva 	3. Elaborar el Plan de Monitoreo: a) Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto. b) Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto c) Matriz de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inductivo- deductivo ▪ Analítico-Sintético ▪ Sistémico 	3. Plan de Monitoreo

3. Diseñar un plan de mejora y mantenimiento del clima organizacional de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe estrés laboral ▪ Existe descontento por el ambiente laboral 	4. Elaborar Propuesta de estrategias creativas para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> a) Motivación b) Comunicación organizacional c) Liderazgo d) Pausas activas e) Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inductivo-deductivo ▪ Analítico-Sintético ▪ Sistémico 	4. Propuesta de estrategias creativas
<p>LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: El desarrollo de este proyecto se ha visto afectado por la falta de colaboración de algunos trabajadores y Jefes de Áreas por: Temporada alta de trabajo, rotación de personal, salida de coordinadores, festividades; lo cual ha retrasado la consecución de esta investigación en el cumplimiento de los tiempos establecidos. Ante los cambios producidos se volvió a realizar una socialización del proyecto, motivando la participación activa de los trabajadores, considerando los beneficios que obtendrá la empresa.</p> <p>Luego de realizar el diagnóstico de la empresa CSTI se identificó los problemas de los trabajadores; razón por lo cual se creó la necesidad de implementar una propuesta de estrategias creativas que mejoren el clima organizacional, mediante un Plan de capacitación.</p>					

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Segunda parte

1. Experiencia de la sistematización

2.1 Justificación

Este proyecto surgió como una necesidad de la empresa Chain Services TI CIA. Ltda., ante la percepción de un ambiente laboral conflictivo; luego se corroboró con el análisis de resultados, de la aplicación de instrumentos de investigación como: la observación, encuesta y entrevista; los cuales determinaron un diagnóstico:

- Quejas entre compañeros de trabajo por la falta de colaboración en el cumplimiento de tareas.
- Falta de compromiso con los objetivos empresariales.
- Falta de integración entre compañeros de trabajo.
- Falta de liderazgo de los jefes de área de la empresa.
- Falta de comunicación clara del jefe de área en la asignación de tareas.
- Falta de competencias laborales en el cumplimiento de actividades.
- Falta de actividades recreativas en grupo.
- Elevado número de memos con llamadas de atención.

Ante esta problemática se creyó conveniente elaborar una propuesta de estrategias creativas para mejorar el clima organizacional de la empresa; tomando en consideración elementos importantes como: la motivación, comunicación, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño.

Luego de la ejecución del proyecto de intervención se pudo observar que:

La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa mejoraron, cumpliendo de mejor manera las tareas asignadas por los jefes de área, además con las conversaciones pertinentes con los directivos se acordó que habría reuniones periódicas para escuchar a los trabajadores e implementar las sugerencias legales y de mejora para el desarrollo personal y de la organización; es decir que las motivaciones formales de los trabajadores serán parte de las decisiones empresariales.

Las actividades recreativas eran muy pocas y de las que existían, los jefes de área eran los encargados de organizarlas, por lo que se creaba un malestar entre los trabajadores; con la mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales convinieron que las programaciones recreativas realizarían en el departamento de Talento Humano con un cronograma de mutuo acuerdo.

Todos los trabajadores se involucraron en este proyecto, estuvieron presentes en las charlas de implementación de la propuesta, fueron colaboradores, dinámicos y entusiastas en la realización de las diferentes actividades; mostraron satisfacción por el cambio que ha permitido: mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y sobre todo el compromiso personal y grupal; lo cual los hacen sentir mejor, más capacitados en el cumplimiento de sus tareas y en el logro de los objetivos de la empresa.

Hoy la comunicación de los trabajadores es de una manera formal, a través de intranet, documentos que respaldan los requerimientos que se desean alcanzar y mediante carteleras, donde se postean noticias sobre actividades internas de la empresa, los cuales mantienen informados de manera regular al personal.

Este proyecto ha tenido un impacto importante en la empresa, porque nunca antes se había trabajado en el mejoramiento del clima organizacional; luego de la aplicación de

las encuestas y entrevistas se creó una gran expectativa desde las jefaturas de cada área y por parte de los trabajadores, ya que querían saber sobre los resultados y sobre todo, qué cambios se propondría para el mejoramiento de su ambiente laboral.

En los jefes de área de Talento Humano y Comercial, se pudo observar una actitud positiva y motivadora, ya que confiaban que este proyecto aportaría al desarrollo de la empresa, porque la propuesta de mejoramiento del clima organizacional potencializaría la ejecución de las actividades de los trabajadores.

A nivel grupal la participación y compromiso estuvieron marcados con apertura de parte de la mayoría de trabajadores, todos estuvieron muy interesados, querían cambiar, porque sentían que su medio laboral mejoraba.

En conclusión, el proyecto de intervención en el ámbito organizacional ha sido de mucha importancia y ayuda para los trabajadores y autoridades de la empresa, porque ha cumplido con los objetivos propuestos.

2.2 Caracterización de los beneficiarios

En el presente proyecto encontramos dos tipos de beneficiarios: Directos e indirectos.

a) Directos- Son las personas que trabajan dentro de la empresa, desarrollan sus actividades en diferentes áreas, quienes son el objeto de estudio en esta investigación:

- Área Comercial: Tres personas, quienes se encargan de ofertar los productos que vende la empresa, así como sistemas tecnológicos, aplicaciones de escritorio y móviles.
- Área Tecnológica: Quince personas, aquellas que brindan desarrollo tecnológico, análisis de sistemas y soporte técnico a las empresas que contratan los servicios.

- Área de Talento Humano: Dos personas, se encargan de los procesos de selección de personal de acuerdo a los requerimientos del área comercial, para cumplir con los perfiles que necesitan los clientes externos.

b) **Indirectos-** Son los clientes externos a quienes se les brinda los servicios de consultoría informática y los proveedores.

2.2.1 Participación, cooperación y asistencia

Al momento de comunicar sobre la implementación de este proyecto, hubo descontento por parte de un grupo de trabajadores lo que dificultó la aplicación de la encuesta de manera adecuada, porque creían que era una evaluación a su desempeño, pero por otro lado la mayoría de trabajadores fueron muy colaboradores y participativos, desarrollaron la encuesta sin ningún inconveniente.

El desarrollo de este proyecto se ha visto afectado por la falta de colaboración de algunos trabajadores por: temporada alta de trabajo, rotación de personal, salida de coordinadores de proyectos, festividades; lo cual retrasó la consecución de esta investigación en el cumplimiento de los tiempos establecidos.

Ante los cambios producidos en la empresa se volvió a realizar una socialización del proyecto, motivando la participación activa de los trabajadores, considerando los beneficios que obtendrá la organización.

El personal que trabaja en las jefaturas departamentales fue muy participativo y se mostraron interesados en el proyecto sobre el mejoramiento del clima organizacional, lo que facilitó la aplicación de encuestas y entrevistas para poder compartir sus criterios sobre el manejo de la empresa.

Luego de la aplicación de la encuesta se pudo concluir que:

- No existe una buena integración entre compañeros de trabajo.

- Comunicación inapropiada de Jefes de Área en la asignación de tareas.
- Competencias laborales inadecuadas en el cumplimiento de actividades.

Ante lo cual se creyó conveniente la implementación de la propuesta de estrategias creativas, que sirvieron de guía a la empresa para el mejoramiento del clima organizacional.

2.2.2 Desarrollo de habilidades y capacidades de los participantes con la ejecución del proyecto.

Tabla 10. Desarrollo de habilidades y capacidades de los participantes

	INDIVIDUO	GRUPO	INSTITUCIÓN	COMUNIDAD
Habilidades	Proactividad Empatía	Trabajo en equipo Cumplimiento de objetivos	Toma de decisiones Logro de metas	Participación y Comunicación
Capacidades	Liderazgo Motivación	Comunicación organizacional Trabajo bajo presión	Calidad de servicio Eficiencia en los procesos Evaluación del desempeño	Ampliación del mercado Posicionamiento del negocio

Elaborado por: Carlos Chamorro

2.3 Interpretación

2.3.1 Relación de la experiencia con la Historia y la Cultura

Por qué y Para que se creó esta empresa.

CSTI tiene sus inicios en la ciudad de Lima-Perú, hace aproximadamente 8 años, los fundadores de esta empresa son dos hombres dedicados al desarrollo y programación en tecnología, quienes deciden trabajar de manera independiente y

forman esta organización gracias a sus habilidades y conocimientos en el área informática.

La organización se origina por la búsqueda de innovación en herramientas tecnológicas en el mercado peruano, pues las instituciones utilizaban sistemas ya obsoletos por lo que no estaban a la vanguardia del mercado regional, se decide comercializar un sistema que pueda garantizar a las empresas mejorar sus procesos y mejorar su accesibilidad.

Sus primeros clientes son pequeñas empresas quienes los contratan para el cumplimiento de proyectos específicos por un tiempo determinado, pero obtienen referencias positivas lo que les impulsa a adquirir nuevos clientes.

Luego realizaron negociaciones con la casa matriz del sistema SAP de Alemania, quien deseaba diversificar sus productos y así poder distribuirlos a través de canales autorizados en Perú, teniendo una acogida bastante positiva lo que conlleva a realizar contratos con empresas grandes en todo el país, el crecimiento se da a pasos agigantados por lo que se necesita abrir nuevos mercados e incorporar personas que aporten al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Así en el año 2012 se crea CSTI en Ecuador para continuar promoviendo el Servicio de Consultoría en tecnologías de la información, primero en la ciudad de Guayaquil y luego en Quito; la acogida que tiene la empresa en el mercado ecuatoriano es bastante positiva, por lo que se requiere incorporar personal para el cumplimiento de los requerimientos; sin embargo en este proceso de crecimiento no se toma muy en cuenta el ambiente donde los trabajadores desempeñan sus labores, ni la sobrecarga de trabajo que tiene el personal para poder cumplir con todo lo planificado; además no se toma en cuenta asuntos como capacitación interna y generación de dinámicas grupales que permitan a los colaboradores desempeñar de mejor manera sus tareas y participar

en actividades recreativas para optimizar sus competencias laborales y generar un desarrollo organizacional.

De ahí surge la necesidad de proponer la implementación de estrategias creativas para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Los procesos de evaluación de desempeño se vienen realizando desde marzo del 2015, es por esta razón que no existen muchos registros de las actividades a realizar, por parte del área de Talento Humano los principales subsistemas que se han venido manejando son reclutamiento y selección de personal, inducción y nómina,

Mediante el mejoramiento del proceso de desarrollo organizacional se busca segmentar bases sólidas para generar eficacia tanto en el departamento de Talento Humano como en la totalidad de la organización.

2.3.2 Elementos que potenciaron y/o debilitaron la experiencia.

A lo largo de la investigación se generó gran expectativa sobre nuevas actividades que ayudarían a mejorar la experiencia en el trabajo, por lo que el personal de la empresa se mostró con gran interés; el mayor número de personas esperaban que la situación actual cambie de manera positiva, en cambio otros trabajadores presentaban incertidumbre sobre si esta propuesta llevaría a la empresa a un nuevo rumbo y podrían hasta quedarse sin empleo; de ahí que la transformación conllevó a una gran responsabilidad y compromiso de todo el personal.

El plan de comunicación sirvió para informar a los trabajadores sobre el proyecto de intervención que tenía el departamento de talento humano para mejorar el clima laboral; el mismo que ayudaría en la solución de algunos de sus problemas para que cumplan con sus tareas de manera eficiente y aporten a la productividad de la empresa.

2.4 Principales logros del aprendizaje

2.4.1 Aprendizajes del proyecto, experiencias positivas y negativas

Las enseñanzas producidas a lo largo de esta investigación fueron:

Experiencias positivas, crear una relación más cercana con el personal de la empresa, conocer las necesidades por las cuales están atravesando y poder realizar planes de acción que puedan mejorar las condiciones en las que se desenvuelve su trabajo; aprender sobre las circunstancias que determinan ciertos comportamientos que a veces se juzga a la primera impresión, sin conocer el trasfondo de la situación que está viviendo dicha persona; para mediante los conocimientos que se ha obtenido en la carrera de Psicología, poder proporcionar una guía que le pueda ayudar a solucionar sus conflictos.

En la forma de comunicación con los trabajadores y jefes de cada área, se distinguió el tipo de lenguaje con el que se debe llegar para que el mensaje sea receptado de la mejor manera; cada participante posee distinta percepción de lo que se quiere lograr al aplicar este proyecto. De ahí surge el desarrollo de la propuesta sobre estrategias creativas para mejorar el clima laboral de los trabajadores.

En este proyecto no se presentaron experiencias negativas, sino las denominaría interesantes, porque fueron situaciones que sirvieron de aprendizaje, por ejemplo, dar una solución en el momento que algunos trabajadores y jefes de área no estaban de acuerdo con la aplicación de la encuesta y la entrevista para el mejoramiento del clima organizacional, ya que creían que se trataba de una evaluación a su desempeño.

Se presentaron diversas situaciones de riesgo que en algún momento pudieron afectar el desarrollo adecuado de este proyecto tales como: salida de personal en una de las áreas que requerían mayor atención, como es el área tecnológica, donde rotaron

varias personas de sus puestos desde el jefe de área y trabajadores; esta situación requirió que se vuelva a compartir el plan de comunicación para que el nuevo personal se involucre en las actividades programadas; luego se percibió que se iba generando expectativas en los participantes conforme recibían mayor información sobre el proceso, llegando a compromisos sobre la aplicación de las estrategias que ayudarían a mejorar el clima organizacional de la empresa.

Otros inconvenientes que impidieron la consecución adecuada del proyecto fueron factores externos tales como, festividades, extensión de la jornada laboral para solucionar algún problema del cliente externo.

2.4.1.1 La aportación de la formación académica de las prácticas psicosociales en los distintos ámbitos de intervención

La formación académica que se ha tenido durante estos años universitarios ha servido mucho para identificar los distintos comportamientos que poseen las personas en las diversas circunstancias que se puedan presentar, los varios escenarios donde se desarrollan las personas, ya sean en ámbitos sociales, culturales, laborales o económicos. Es preciso determinar el contexto en el que se desenvuelve un trabajador para conocer sus necesidades y establecer los planes de acción que se realizará en su beneficio, para que se puedan desarrollar sus habilidades y corregir sus debilidades.

2.4.2 Producto que generó el proyecto de intervención y el logro de los objetivos

Con el proyecto de intervención se elaboró la propuesta de estrategias creativas que permitieron el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, las cuales estuvieron diseñadas en distintas formas para que sean presentadas de manera

dinámica e interactiva al personal de cada departamento y así poder desarrollar las competencias personales y grupales para alcanzar las metas productivas.

2.4.3 Objetivos Logrados

Se lograron todos los objetivos planteados, así:

Se estableció el diagnóstico de la situación actual de la empresa y se identificó los factores que impedían su desarrollo organizacional.

Se analizó factores del clima organizacional de la empresa para determinar las competencias laborales que mejoren la productividad de los trabajadores y

Se elaboró la propuesta de implementación de estrategias creativas para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

2.4.4 Elementos innovadores en la experiencia

Los elementos innovadores en esta investigación son la elaboración de las matrices de análisis donde se recopiló de mejor manera la información para poder entender las diferentes etapas del proyecto; se han constituido en herramientas esenciales para alcanzar las metas de la investigación y llegar hasta la propuesta planteada de estrategias creativas.

El diseño de las estrategias se realizó en presentación de Power Point para que el aprendizaje sea más dinámico e interactivo.

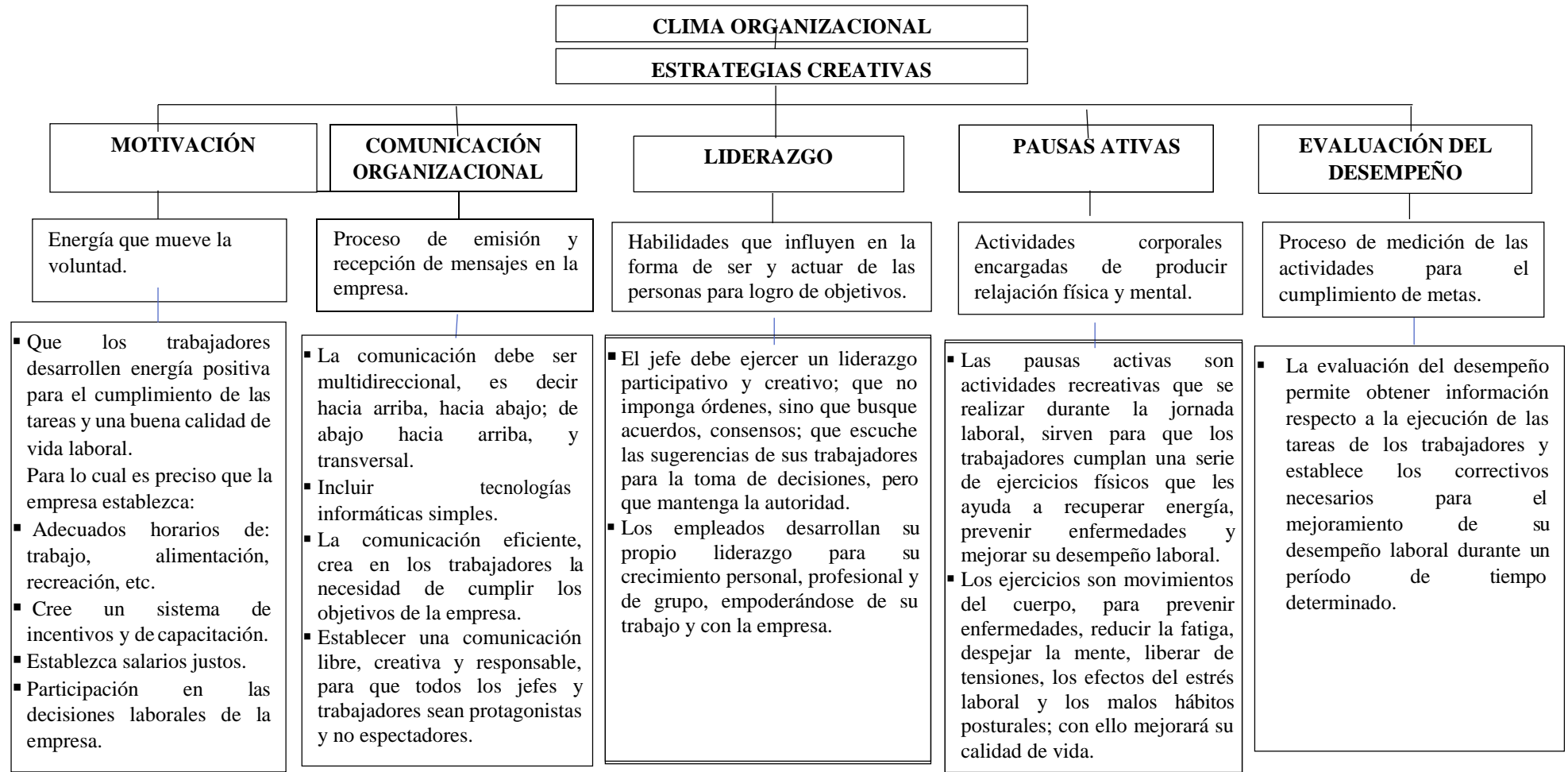
Estos elementos innovadores tuvieron un impacto positivo para el personal de la empresa ya que con la aplicación de estrategias creativas se mejoraría el clima organizacional, el cual ayuda a los trabajadores a automotivarse para tener una actitud positiva que les aporte a su crecimiento personal y al cumplimiento de sus tareas; la comunicación asertiva en los diferentes niveles jerárquicos sirve para la transmisión adecuada de mensajes; el desarrollo de un liderazgo participativo para la integración

del equipo de trabajo; con estos elementos el desempeño del personal será más eficiente y efectivo. Además, se espera que los resultados se demuestren en balances óptimos de productividad, que potencialicen a la empresa y produzcan satisfacción al cliente externo para proyectar negociaciones con nuevos clientes que certifiquen la calidad de la institución.

|

3. Propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa

Tabla 11. Propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa

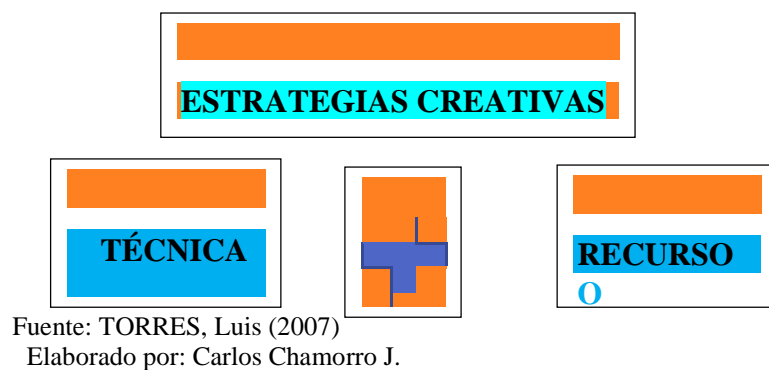


Elaborado por: Carlos Chamorro J

3.1 ¿Para qué se establece estrategias creativas?

- Organizar las actividades que el capacitador de Talento Humano debe ejecutar.
- Secuenciar los procesos de las estrategias creativas.
- Seleccionar las técnicas para la aplicación de las estrategias.
- Asignar los recursos y los tiempos para la aplicación de las técnicas.
- Llevar a la práctica los objetivos.
- Dar seguimiento y evaluar la propuesta.

3.2 ¿Cómo construir una estrategia?



3.3 Objetivos de la Propuesta:

Objetivo General

Implementar estrategias creativas para el mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa Chain Services TI. CIA. Ltda., en la ciudad de Quito, 2017.

Objetivos específicos:

Elaborar estrategias creativas sobre: motivación, comunicación organizacional, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño, para el mejoramiento del clima organizacional.

- Implementar estrategias de motivación para mejorar el clima organizacional de la empresa, permitiendo aumentar el interés y desempeño de los empleados en su trabajo.
- Implementar un nuevo sistema de comunicación empresarial para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, gracias a un entorno comunicativo, amable y participativo.
- Implementar el liderazgo participativo para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, formando jefes más abiertos a las sugerencias y trabajadores más dinámicos y creativos.
- Implementar la práctica de pausas activas para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, disminuyendo el cansancio físico y mental, aumentando la energía y mejorando el estado de ánimo de los trabajadores.
- Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño y de retroalimentación, para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, porque ayuda a los empleados a identificar sus cualidades y deficiencias, para tomar las decisiones de potencializar o corregir.

3.4. Estructura metodológica de las estrategias

- **Objetivos-** Son los propósitos y alcances de las estrategias, para mejorar el clima organizacional de la empresa.
- **Técnicas-** Son procedimientos que se utiliza en el proceso, para garantizar la calidad y significación de la información, de acuerdo al objetivo propuesto; mediante la aplicación de un instrumento.

Recursos- Son los medios que se utiliza para la ejecución de las estrategias, se ha especificado en tres tipos:

- Humanos: Área de Talento Humano y trabajadores
- Materiales: Papel, esferográficos, marcadores, papelotes, etc.
- Tecnológicos: Computadora. proyector, micrófono.

Actividades- Es un conjunto de acciones de aprendizaje, ordenadas en un proceso sistémico, encargadas del cumplimiento de los procedimientos especificados en las técnicas y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos en las estrategias.

Compromiso- Son acuerdos establecidos por los trabajadores y los jefes, luego de la aplicación de las estrategias, para mejorar sus actitudes.

Reflexión- Es un proceso del pensamiento que permite conocer, interpretar, analizar sobre las aptitudes inter e intra personales; con la finalidad de obtener conclusiones que posibiliten una orientación en el desempeño de las funciones de los trabajadores y los jefes.

3.5. Desarrollo de la Propuesta

3.5.1 Estrategias de Motivación

Objetivo

Diseñar estrategias creativas de motivación para que los trabajadores de la empresa Chain Services CSTI estén incentivados en el desempeño de sus funciones, aprovechando al máximo su potencial y dedicándole todo el empeño que merece las tareas que realizan.

Responsables: Área de Talento Humano.

Descripción

En la empresa Chain Services CSTI los trabajadores se limitaban a cumplir sus tareas, sin la actitud de hacerlo de la mejor manera y en equipo; de ahí que con la

aplicación de estrategias creativas los jefes se sintieron impulsados a motivar a sus trabajadores para que aumenten el interés en su desempeño, ya que ello incentiva a cumplir sus actividades con gusto, potencializar sus capacidades laborales, desarrollar el mejor de sus esfuerzos, su perseverancia, el deseo personal de lograr el éxito con una buena autoestima y contribuir al logro de los objetivos y metas de la empresa para proporcionar un alto rendimiento a la organización.

Era importante crear un ambiente dinámico, que se mantenga un buen ritmo en el trabajo, que movilice la energía positiva hacia la satisfacción en las tareas que se cumple; para lo cual es preciso que la empresa establezca adecuados horarios de trabajo, de alimentación, de recreación; cree un sistema de incentivos, de capacitación, establezca salarios justos, un eficiente grado de participación tanto en el cumplimiento de las tareas como en las decisiones laborales de la empresa, para que el empleado encuentre sentido en aquello que ejecuta y sienta que tiene una buena calidad de vida laboral.

En cambio, si existe una necesidad no satisfecha se produce tensión física y psicológica dentro del empleado, llevándolo a la desmotivación o algún tipo de desorden conductual como agresividad, ansiedad, nerviosismo, desinterés, etc.

De ahí es preciso que las estrategias creativas sobre motivación ayuden a los trabajadores a desarrollar comportamientos positivos, que muevan el deseo de ser mejores en el servicio a los clientes; lo cual permitirá a los empleados alcanzar un alto nivel de desempeño.

En conclusión, los administradores de toda institución deberían fomentar el desarrollo de la motivación en sus organizaciones, ya que ésta permite orientar los esfuerzos y la conducta del trabajador en el logro de los objetivos personales y de la

institución, es decir que la motivación responde a las necesidades de los empleados y la empresa.

Administrativamente los gerentes por medio de la motivación deberían tener la capacidad de promover el máximo desempeño y rendimiento de sus trabajadores, ya que esto permitirá crecimiento a la empresa, un buen ambiente laboral y en general el logro de las metas en forma oportuna, eficiente y eficaz.

3.5.2 Estrategias para Mejorar la Comunicación Organizacional

Objetivo

Implementar una nueva estrategia de comunicación, de la cual todos los trabajadores sean parte, que ésta sea: entre jefes, jefes- trabajadores y entre trabajadores.

Responsables: Área de Talento Humano

Descripción

Se observó que la comunicación era burocrática, es decir que los trabajadores no podían comunicarse fácilmente con los empleados de otros departamentos, dificultando una comunicación eficaz, organizada y tenga una clara finalidad, es decir que esté vinculada a objetivos y a un plan determinado.

La comunicación debe ser multidireccional, es decir hacia arriba, hacia abajo; de abajo hacia arriba, y transversal; además es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, es necesario dejar atrás la idea que el uso de internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la empresa deben contar ya que facilita la comunicación entre ellos y con los distintos departamentos. Es necesario también

crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los gerentes y jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados.

Se trata de hacer parte a todos los trabajadores de un nuevo concepto sobre organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integren los recursos: humanos, materiales, tecnológicos y económicos; haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la empresa.

3.5.3 Estrategias para la formación de Liderazgo

Objetivos:

- Lograr que los jefes departamentales practiquen el liderazgo participativo que contribuya a un clima organizacional agradable y responsable.
- Desarrollar en los empleados actitudes de liderazgo para mejorar su desempeño laboral y trabajar en equipo.

Responsables: Área de Talento Humano

Descripción

Se capacitó a los jefes departamentales para que éstos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica, que ejerzan un liderazgo más visionario, creativo y efectivo; que no impongan ordenes sino que busquen acuerdos, consensos escuchando a sus empleados las sugerencias pertinentes para la toma de decisiones que compartan las mismas ideas y objetivos por la búsqueda de una mejor productividad, con un alto nivel de motivación.

También es importante que los empleados desarrollen su propio liderazgo para su crecimiento personal, profesional y de grupo; que se empoderen de su trabajo y se comprometan con la empresa, que lo hagan con voluntad porque del cumplimiento de su trabajo depende el éxito de la empresa. De ahí que sus tareas deben cumplirlas con conocimiento, habilidad y creatividad, así se cumple con las dos partes principales del

proceso de liderazgo: orientar las acciones al cumplimiento de las tareas y las actitudes al desarrollo personal.

3.5.4 Estrategias para desarrollar Pausas activas

Objetivo

Realizar actividades corporales para la relajación física y mental.

Responsables: Área de Talento Humano

Descripción:

Las pausas activas son períodos de descanso durante la jornada laboral, que sirven para que los trabajadores realicen una serie de ejercicios físicos que les ayudará a recuperar energía, prevenir enfermedades y mejorar su desempeño laboral.

Los ejercicios consisten en proveer movimiento a su cuerpo, para ayudar a reducir la fatiga y evitar el estrés ocupacional.

Los diferentes grupos de músculos se potencian y disminuyen el esfuerzo de las largas jornadas de trabajo en una misma posición; muchas veces los empleados pasan varias horas frente a un computador, o cualquier otra herramienta de trabajo y no notan las malas posturas en la cual realizan sus actividades, hasta que por el exceso de esos hábitos negativos se enferman, un problema grave es el estrés laboral, la ansiedad que producen mayores conflictos en la salud física, mental y social.

Frente a estos problemas de los trabajadores se diseñaron una serie de ejercicios que dinamizarán el movimiento corporal, desde la cabeza hasta los pies; se propone que se realice una serie en la mañana, en los días: Lunes, miércoles y viernes por un período de 10 minutos y otra serie por la tarde en los días: Martes y jueves.

Además es un espacio para compartir de un modo diferente al laboral con los compañeros y se creará mayor participación; así el cuerpo se mantendrá saludable, más creativo, con mayor capacidad de concentración y se romperá la rutina.

En general los pocos minutos de ejercicios despejarán la mente y liberarán de tensiones a los trabajadores; reduciendo los efectos del estrés y los malos hábitos posturales, mejorará su calidad de vida, el desempeño laboral y su salud, también ayudará a disminuir el ausentismo laboral por enfermedades.

3.5.5 Estrategias para la Evaluación del Desempeño y Retroalimentación

Objetivo

Socializar la evaluación de desempeño a los trabajadores, para la medición de sus actividades en el cumplimiento de las metas empresariales.

Responsables: Área de Talento Humano

Descripción

La evaluación del desempeño debe integrar: La Misión, Visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos y conducta de los trabajadores y en función de ello se definirá los indicadores y criterios para realizar la evaluación.

Cuesta Santos, (2005) plantea que los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar, sus recurrencias no son excluyentes; así por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y a la vez, al método de auto evaluación.

En conclusión, la evaluación del desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral de los trabajadores y la organización, ya que constituye el instrumento de gestión que permite conocer las actitudes y deficiencias de los empleados, analizar el rendimiento individual y grupal, para que la empresa tome las decisiones pertinentes y establezca los objetivos para la mejora. Además reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación que ayuden a potenciar el desempeño y los resultados; garantizando que éstos aumenten sus esfuerzos para

alcanzar las competencias de los indicadores del sistema de evaluación, con el fin de ir determinando los perfiles necesarios para el logro de las metas y objetivos (Sánchez y Bustamante 2008).

“El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el período evaluado. Mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos”, expresa (Ramírez 1996).

Las evaluaciones que se recomiendan son:

- Semestral y Anual
- Otros (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado).

Las evaluaciones deben ser firmadas por el empleado como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño y en no más de 15 días después de realizada la prueba.

4. Conclusiones

- Sobre el equipo responsable del proyecto

El equipo responsable del proyecto ha evidenciado colaboración, aunque no todos de igual forma, la mayoría de los trabajadores lo ha hecho mediante una participación activa y el compromiso de los Jefes de Área para mejorar el ambiente laboral; mientras que un grupo minoritario no lo hizo.

- Sobre la relación entre actividades-resultados-objetivos del proyecto

Las actividades planificadas para alcanzar los objetivos propuestos en el cumplimiento de este proyecto se han realizado en un 100%; los resultados permitirán mejorar el clima organizacional de la empresa.

- Sobre la gestión del proyecto

En el desarrollo de este proyecto se cumplió con las actividades planificadas; sin embargo, en una parte de éste se presentó demoras en la realización de ciertas tareas por falta de colaboración de algunos trabajadores y jefes de área por: temporada alta de trabajo, rotación de personal y festividades.

- Perspectivas futuras del proyecto

La propuesta de estrategias creativas fue diseñada, tomando en consideración las principales competencias laborales: motivación, comunicación asertiva, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño, para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

5. Recomendaciones

- Al área de Talento Humano de la empresa responsable del control y seguimiento de las tareas de los trabajadores, realice una planificación semestral acorde a los objetivos y lineamientos estratégicos de la organización; en la que se incluya actividades de capacitación y recreación para mejorar el desempeño de los trabajadores, con un cronograma de actividades para que el personal conozca con anterioridad lo programado y pueda darse una participación más activa, los empleados se involucren de forma directa y se empoderen del cumplimiento de sus tareas.
- Para la obtención de resultados positivos de un proyecto de intervención, se debe elaborar una planificación de actividades acordes al diseño metodológico de la investigación, estableciendo los tiempos pertinentes para su ejecución y un plan de seguimiento y monitoreo para verificar el cumplimiento de las mismas.
- Para que las actividades de un proyecto se cumplan eficientemente deben estar planificadas con anterioridad y ser conocidas por el personal para evitar interrupciones en el desarrollo de sus tareas; en cuanto a la rotación procurar contratar a trabajadores comprometidos con los objetivos de la empresa y en referencia a las festividades, éstas deben estar incluidas en el cronograma y si surgen tareas imprevistas sean atendidas de forma inmediata, pero sin desorganizar los tiempos que el área de talento humano requiere para cumplir con lo planificado.
- Retroalimentar la aplicación de la propuesta de estrategias creativas para potencializar las competencias laborales que ayuden a satisfacer las

necesidades de los trabajadores y alcanzar mejores índices de productividad de la empresa.

Lista de referencias

- Acosta, L. A. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Alles, M. (2004,2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .
- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2), 27–30.
- Anzola, O. (2003). *Talento Humano “El mejor activo”*. Obtenido de <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/clima-organizacional-anzola-olga-2003.html>
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo Editorial Legis.
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos, 12ª ed.* México: Thomson Learning.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Caballinas, V., Carrazco, R., Chávez, C., González, S., & Paredes, L. (2009). *Clima laboral en las organizaciones*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ciampa, D. (1990). *Liderazgo Industrial*. Colombia: Legis.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cueva, J., (2011). Psicología y Empresa. Obtenido de:
<https://psicologiayempresa.com/el/clima/organizacional/conceptos.html>.
- Dorta Quintana, A. (2018). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (septiembre de 2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Obtenido de Eumed.net:
<http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fincher, C. (1983). *The Assessment of Institutional Productivity. The Journal of the Association for Institutional Research. Vol 19, N° 3, 381-384.*
- Fraga, R. (2007). *Investigación Socioeducativa. Klendarios. Quito-Ecuador Klendarios.*
- Ganga, F., Piñones, M., & Valderrama, C. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Prisma Social, España Núm. 12. Junio-Noviembre*, 688-707.

- García, F. (1993). *La encuesta como técnica de investigación*. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. *Cuadernos de Administración*, Núm. 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Colombia: Universidad del Valle.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- González, A., & Torriente, L. (2005). *Reflexiones sobre la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos68/reflexiones-evaluacion-desempeno/reflexiones-evaluacion-desempeno2.shtml#ixzz5GF4fThb>
- Hernandez, & Fernández. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, & R., S. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, P., & Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México: McGraw - Hill.
- Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias, Costa Rica*. Obtenido de http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf
- Kaatz, D., & Kahn, R. (1970). *Psicología social de la organización*. Colombia: Atlas.
- Keith, & Newstrom. (1991). *Nuestro clima organizacional*. España: Iberoamericana.

- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. Paidós.
- Litwin, & Stinger. (1968). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Marino, A. (2013). *Metodología estrategias y técnicas metodológicas*. Lima: visionpcperu.
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista *Educación*. N° 27. 103-117. España: Universidad de Alcalá.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mora, J. (agosto de 2009). *Funciones gerenciales*. Obtenido de Teoría X Y Z: <http://iupsm-jemp.blogspot.com/2009/08/teoria-x-y-z.html>
- Moreno, M. (2013). *Corrientes Pedagógicas y Estrategias Metodológicas*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/.../estrategias-metodologicas-presentacion-2013-lista-18415409>
- Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Revista de Sociología. España: Universidad de Murcia. N° 91.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC*. Perú: Universidad Nacional Mayor.
- Pérez, D. (marzo de 2005). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A.* Obtenido de Monografías.com:

<http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml#ixzz4Hc9r80Jj>

Psicología y empresa. (11 de marzo de 2011). *El clima organizacional: Conceptos*.

Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

Ramírez Cavassa, C. (1996). *Seguridad Industrial. Un enfoque integral*. México : Limusa.

Ribero, D. (2008). *Metodología de investigación*. Obtenido de Editorial Shalom:

<http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion>

Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, 8 edición*. México: Pretince Hall.

Rojas, O. (2012). *Clima Organizacional, el Estado de Ánimo de las Organizaciones*. Link Gerencial.

Salazar, J. G. (2009). *Clima y Cultura Organizacional* . Obtenido de

[https://www.google.com.ec/search?q=ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana oct. 2009 scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004](https://www.google.com.ec/search?q=ACIMED+v.20+n.4+Ciudad+de+La+Habana+oct.+2009+scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sanchez, J., & Bustamante, K. (2008). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño*. Obtenido de Contabilidad y Auditoría (198):

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>

Shewy, W. (1997). *Psicología de la conducta industrial*. México: Mc Graw-Hill.

- Sierra, B. (1998). *Técnicas de investigación social*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/37235_138444.pdf
- Suarez, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.
- Torres, L. (2007). *Derecho a una Educación de Calidad*. Loja: COSMOS.
- Vega, D. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. Bogotá: Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. Colombia: Universidad Santo Tomás. Vol. 2. N°2.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5ª ed.* México: McGraw Hill.
- wikiHow. (2016). *Cómo fomentar el trabajo en equipo en la oficina*. Obtenido de <http://es.wikihow.com/fomentar-el-trabajo-en-equipo-en-la-oficina>

Anexo 1. Plan de comunicación



“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, repetidos día tras día”

Estimados compañeros/a, reciban un cordial saludo de quienes pertenecemos al área de Talento Humano.

El motivo del presente, es darles a conocer que estamos trabajando en nuevas estrategias que permitan mejorar la calidad de trabajo en la que se encuentran, para que su experiencia en nuestra empresa sea la mejor y así podamos alcanzar los objetivos que nos planteamos desde el inicio.

Recuerdan ¿cuál es la misión y visión de la empresa? Aquí se les recuerda:



Nuestra Misión

Promover el éxito de nuestros clientes brindando la mejor solución de negocios, contribuyendo al logro de sus objetivos, garantizando su sostenibilidad y satisfacción, optimizando variables de tiempo y costo en cada una de nuestras actividades.

Nuestra Visión

Ser el mejor socio de negocios de nuestros clientes y líderes de consultoría en TI, brindando confianza y calidad en nuestros servicios en la región.

Nuestros Valores

- Calidad de Servicio
- Innovación de nuestros productos y servicios
- Empatía y enfoque al cliente
- Desarrollo constante de las competencias de nuestro staff.

Mantente atento que nuevas oportunidades vendrán a CSTI, todos los cambios son para mejorar y proyectar a la empresa en soluciones integrales de informática.

Elaborado por: Carlos Chamorro J.



¡Muchas Gracias, que tengas un excelente día!!!
Att. Departamento de Talento Humano

Anexo 2. Encuesta de clima laboral

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN CARRERA PSICOLOGIA

Área: _____ N. de Ficha: _____

Fecha: _____ Jefe inmediato: _____

INSTRUCCIONES:

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros colaboradores con la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Califique con una puntuación del 1 al 4 considerando la leyenda detallada líneas abajo los factores críticos, tome en cuenta que deberá utilizar la leyenda con (*) para las preguntas que cuenten con (*):

	LEYENDA	
1	Nunca	Malo (*)
2	Algunas veces	Aceptable (*)
3	Casi siempre	Bueno (*)
4	Siempre	Excelente (*)

	Factores Críticos de Éxito	1	2	3	4
1	¿CSTI comunica su visión, valores y estrategias en forma adecuada?				
2	¿Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo?				
3	¿Mi jefe me indica claramente los objetivos de las tareas a realizar?				
4	¿Cumpló las actividades de acuerdo a lo planificado?				
5	¿Se me ofrece capacitación para mi desarrollo profesional?				
6	¿Tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento por mi trabajo?				
7	¿Cuento con la participación de las personas con las que trabajo?				

8	¿Los trabajadores de CSTI celebran eventos especiales, como cumpleaños, días clásicos, etc.?				
9	¿Cómo calificaría su salario con respecto a las funciones que desempeña?				
10	¿Recibo un buen trato, independientemente del cargo que ocupó?				
11	¿Soy tratado justamente sin importar mi antigüedad?				
12	¿Cuándo cometo algún error, mi jefe lo maneja adecuadamente y me informa oportunamente?				
13	¿Mi equipo de trabajo demuestra interés en mi como persona, no solo como colaborador?				
14	¿Cómo calificaría la hospitalidad en su lugar de trabajo?				
15	¿El trato que muestro a los clientes es acorde a los valores institucionales?				
16	¿Mi jefe nos involucra en las decisiones de la empresa?				
17	¿Estoy orgulloso(a) de decir a otras personas que trabajo en CSTI?				
18	¿Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante?				
19	¿Me siento orgullo(a) de lo que hemos logrado (cumplimiento de metas, crecimiento de empresa, etc.)?				
20	¿Estoy orgulloso(a) del posicionamiento de la empresa en el mercado de la tecnología ecuatoriana?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Great Place To Work

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Anexo 3 Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto

PLANIFICADO		EJECUTADO		%
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación asertiva entre jefes y trabajadores. Liderazgo adecuado de los jefes en la asignación de tareas. Trabajadores motivados, eficiencia en su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción = Nivel de satisfacción con el proceso actual x 100 Nivel de satisfacción previo Tiempo = $\frac{\text{Tiempo utilizado en el proceso actual}}{\text{Tiempo establecido anteriormente}} \times 100$ Eficiencia = $\frac{\text{Actividades detalladas} - \text{Actividades pendientes}}{\text{Total de actividades existentes}} \times 100$ Eficiencia = $\frac{\text{Actividades detalladas} - \text{Actividades pendientes}}{\text{Total de actividades existentes}} \times 100$ 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción Mejoramiento de las relaciones interpersonales. Reducción de los tiempos en el cumplimiento de las tareas. Eficiencia Mejoramiento del liderazgo de los jefes de área en la asignación de tareas a los trabajadores. Eficiencia Personal motivado, mejor cumplimiento de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción = $\frac{1.6}{2} \times 100$ 80% Tiempo = $\frac{1.6}{2} \times 100$ 80% Eficiencia = $\frac{5-1}{6} \times 100$ 80% Eficiencia = $\frac{5-1}{6} \times 100$ 80% 	
<p>LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: El desarrollo de este proyecto se ha visto afectado por la falta de colaboración de algunos trabajadores y Jefes de Áreas por: Temporada alta de trabajo, rotación de personal, salida de coordinadores de proyectos, festividades; lo cual ha retrasado la consecución de esta investigación en el cumplimiento de los tiempos establecidos.</p> <p>Ante los cambios producidos en la empresa se volvió a realizar una socialización del proyecto, motivando la participación activa de los trabajadores, considerando los beneficios que obtendrá la organización.</p>				

Fuente: Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto
Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Anexo 4 Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto

PLANIFICACIÓN		EJECUCIÓN		
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	%
1. Recolectar la información: a) Elaboración de instrumentos de investigación: encuesta, entrevista. b) Recolección de datos. c) Tabulación de datos. d) Elaboración de tablas y figuras estadísticas. e) Análisis de datos. 2. Elaborar: a) Matriz de involucrados b) Matriz de problemas c) Matriz de objetivos d) Matriz del Marco Lógico e) Presupuesto 3. Elaborar el Plan de Monitoreo: a) Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto. b) Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto. c) Matriz de monitoreo. 4. Elaborar la propuesta de estrategias creativas para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa: a) Motivación b) Comunicación organizacional c) Liderazgo d) Pausas activas e) Evaluación del desempeño	1. Recopilación de la Información	1. Recolección de la información a) Elaboración de instrumentos de investigación: encuesta, entrevista. b) Recolección de datos c) Tabulación de datos d) Elaboración de cuadros y figuras estadísticas e) Análisis de datos f) Informe de la situación actual de la empresa. 2. Elaboración de: a) Matriz de involucrados b) Matriz de problemas c) Matriz de objetivos d) Matriz del Marco Lógico e) Presupuesto 3. Elaboración del Plan de Monitoreo a) Matriz de avance en la consecución de los resultados del proyecto. b) Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto c) Matriz de monitores 4. Elaboración de la propuesta de estrategias creativas para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa: a) Motivación b) Comunicación organizacional c) Liderazgo d) Pausas activas e) Evaluación del desempeño	1. Recopilación de la información.	100%
	2. Diagnóstico		2. Diagnóstico	100%
	3. Plan de Monitoreo		3. Plan de Monitoreo	100%
	4. Propuesta de Mejoramiento de Clima Organizacional		4. Propuesta	100%

Fuente: Matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto

Elaborado por: Carlos Chamorro J.

Anexo 5. Matriz de Monitoreo

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Métodos de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
<u>Objetivo General</u> Diseñar estrategias creativas para el mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa Chain Services TI. CIA. Ltda., en la ciudad de Quito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	60% 60% 60%	1. Recopilación de la información 2. Diagnóstico 3. Plan de Monitoreo 4. Propuesta de Mejoramiento	Clima organizacional de la empresa 40%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemico ▪ Inductivo-deductivo ▪ Sintético-analítico 	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sr. Carlos Chamorro 	Octubre 2017
Objetivos específicos: 1. Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la empresa CSTI, para identificar los factores que impidan el desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	80% 80% 80%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matrices de análisis de la situación actual de la empresa. ▪ Tablas y figuras estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El índice de rotación inició en 2 y actualmente está en 1.6. ▪ Los Jefes de área no proporcionan disposiciones claras a sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inductivo-deductivo ▪ Sintético-analítico ▪ Sistemico 	Anual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sr. Carlos Chamorro ▪ Jefes de Área ▪ Trabajadores 	Noviembre 2017
2. Analizar los factores del clima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Eficacia ▪ Satisfacción 	20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta de los factores del clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemico ▪ Inductivo-deductivo 	Anual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sr. Carlos Chamorro ▪ Jefes de Área 	Noviembre 2017

organizacional de la empresa.				<ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicación asertiva 	<ul style="list-style-type: none"> Sintético-analítico 		<ul style="list-style-type: none"> Trabajadores 	
3. Diseñar un plan de mejora y mantenimiento del clima organizacional de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Eficacia Satisfacción 	50%	Propuesta de estrategias creativas, que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa, sobre: Motivación, comunicación organizacional, liderazgo, pausas activas y evaluación del desempeño.	Existe descontento por el ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> Sistémico Inductivo-deductivo Sintético-analítico Sistémico 	Semestral	Sr. Carlos Chamorro	Diciembre 2017
4. Aplicar propuesta de estrategias creativas a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Eficacia Satisfacción 	70%	Registro de asistencia	Satisfacción por el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación mediante charlas dinámicas en Power point; Reflexiones Acuerdos Compromisos 	Anual	Sr. Carlos Chamorro	Enero-marzo 2018
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVA: Luego de realizar el diagnóstico de la empresa CSTI se identificó los problemas de los trabajadores; razón por lo cual se creó la necesidad de implementar una propuesta de estrategias creativas que mejoren el clima organizacional, mediante un plan de capacitación.								

Fuente: Matriz de monitoreo
Elaborado por: Carlos Chamorro J.